



***Развитие системы  
Performance management  
в «Пивоваренной  
компании «Балтика»***

**Светлана Старикова**  
7 апреля 2015

# Компания «Балтика» – часть международной Carlsberg Group



**Carlsberg**  
Group  
**№1**

в Северной и Восточной  
Европе,  
4-я крупнейшая  
пивоваренная компания  
мира

**150**

рынков во всем мире

**500**

различных брендов пива

**40 000**

сотрудников на трех  
континентах



# Сегодня «Балтика» в России – лидер в своей отрасли



Более **40** брендов пива и **10** непивных брендов



Пивоварни



Солодовни



Города-подразделения продаж «Балтики»

**7 500**  
сотрудников

# Система Performance management «Балтики» развивалась поэтапно



## Объединение компаний

**2006**

- Введены единые принципы годовой оценки, вознаграждения и обучения сотрудников
- Оценка - на основе собственной модели компетенций «Балтики»

## «Балтика» - часть Carlsberg Group

**2008**

- Внедрены Принципы победителей Carlsberg Group
- Обновлена модель компетенций и принципы оценки

## Новая стратегия - номер №1 сегодня и навсегда

**2012**

- Разработано стратегическое видение компании в виде Колеса Стратегии и Колеса Управления
- Система вознаграждения сфокусирована на достижении общих целей
- Повышение объективности оценки за счет инструмента коллегиальной оценки People Board

## Новые условия ведения бизнеса

**2013/2014**

- Внедрена модель новых лидерских компетенций
- Стрейтч на основе итоговой оценки
- Годовой бонус = что + как

## Необходимость изменений подтверждается самими сотрудниками

**2015**

- Ежегодная оценка деятельности адаптирована для разных категорий сотрудников
- Пересмотрен подход к вознаграждению сотрудников - отменен годовой бонус у части сотрудников

## 2006 г. - система нацелена на создание единых принципов оценки, вознаграждения и развития сотрудников



- Объединение «Балтики» и трех пивоваренных компаний



- Нужен единый универсальный источник данных для вознаграждения и обучения и развития сотрудников
- Распространение модели Ежегодной Оценки Деятельности (ЕОД) «Балтики» на все заводы
  - Полный и сокращенный формат оценки
  - Годовой бонус – для всех сотрудников
  - Выполнение задач влияет на годовой бонус
  - Оценка компетенций влияет на обучение
  - Первые формы ЕОД – на бумаге, далее – перевод ЕОД в систему Lotus Notes

# Согласование форм ЕОД в системе Lotus Notes



Печать		Очистить		2. Оценка компетенций и планирование обучения		Назад		Дальше		
<p>Основные способы развития компетенции являются следующими: 1) Развитие теории, стажировки; 2) Развитие на рабочем месте; 3) Самообразование; 4) Обратная связь; 5) Наставничество; 6) Тренинги и семинары. Руководитель обязательно должен указать в столбце "Способы развития" от 3 до 5 способов развития для каждой компетенции, особенно если по результатам выполнения оценки "Н".</p> <p>Расшифровка шкалы оценки:  <b>Н</b> - НЕПРИГОДНО - Сотрудник теоретически демонстрирует или демонстрирует минимальное количество поведенческих индикаторов компетенции. Сильные слабые стороны. Не соответствует описанию компетенции. Такой уровень развития компетенции не позволяет работать в Компании.  <b>Д</b> - НЕКОТОРОМУ ПОДОБИТИИ - Сотрудник демонстрирует менее 20% индикаторов компетенции, либо проявляет компетенцию редко, или требуется на данной должности.  <b>С</b> - ДОВОЛЬНО - Сотрудник демонстрирует более 20% индикаторов компетенции в большинстве рабочих ситуаций.  <b>П</b> - ПЕРВЫЙ СЕТ ТРЕБОВАНИЯ - Сотрудник демонстрирует все индикаторы компетенции во всех рабочих ситуациях. Развитие компетенции превышает требования данной должности.</p>										
КОМПЕТЕНЦИИ	Стажировка	Обучение на рабочем месте	Самообразование	Обратная связь	Наставничество	Коллективные и индивидуальные тренинги (заполняется руководителем)	Способы развития	Необходимо ли обучать, тренинг?	Название курса обучения	
Функциональные компетенции										
Управленческие компетенции						Ожидаемые результаты, области для развития, обоснование необходимости				
1	Ориентация на бизнес									
2	Управление задачами									
3	Управление подчиненными									
4	Развитие других									
Общие корпоративные компетенции						Ожидаемые результаты, области для развития, обоснование необходимости				
1	Ориентация на результат									
2	Эффективность коммуникации									
3	Готовность к взаимности и справедливости									
4	Ориентация на клиента									
5	Этика									
6	Аналитические навыки									
7	Качество работы									
8	Принятие рациональных решений									
Знания из смежных областей						Ожидаемые результаты, области для развития, обоснование необходимости				
1	Знание корпоративных финансов									
2	Знание основ производства продукта									
3	Знание основ логистики									
4	Знание принципов подбора персонала									
5	Знание иностранного языка									
Общая оценка по компетенциям		Общая оценка по компетенциям - это сводная оценка по всем компетенциям. Выбрана из списка								

**Обязательно определите ожидания!**

- Во взаимодействии с коллегами ставит индикаторы/функциональные индикаторы (демонстрирует).
- Использует инструменты в выборе стиля взаимодействия: быстрая и авторитарная коммуникация).
- Использует традиции в выступлении перед аудиторией, драматичное выделение акцентов (презентации).
- Тренирует умение структурирование и подготовку и проведение презентаций (презентации).
- Необходимо указать качество состава информации в формате PowerPower

146  
ОбщиеПапки - Lotus2

Заголовки - Локальный компьютер

3020  
Информационный сайт - Lotus

19908  
ЕОД 2006 - Согласование - Lotus1

39064  
Журнал замечаний - Lotus1

51850  
ЕОД - Согласование (Архив) - Lotus1

Адресная книга посетителей СПб - Lotus

Адресная книга Тула - Lotus2

heremyete... X Договоры объеди... X Персонал Корпора... X SHL Per

Службная записка на согласование оценочной формы

Статус заявки	Версия	Дата создания	Автор службной записки
1	+	Админ Спб	
1	+	Шереметьева Ольга Владимировна	
1	+	Ширенков Глеб Георгиевич	



# 2008 г. – обновление компетенций на основе Принципов Победителей



- «Балтика» становится значительной частью Carlsberg Group и ее региона Восточная Европа



Мы хотим побеждать

- Стремись к результату
- Общайся убедительно



Вместе мы сильнее

- Думай глобально, действуй локально
- Развивай партнерство



Каждый может внести свой вклад

- Мысли логично
- Действуй решительно
- руководи командой
- Развивай других



Мы учитываем нужды наших потребителей и клиентов, принимая каждое решение

- Учитывай интересы клиентов и победителей
- Приветствуй новое
- Планируй успех



Мы заботимся об обществе

- Будь социально ответственным

# В 2012-2013гг. пивоваренный рынок оказался в сложных условиях



## Давление на отрасль



## Снижение мотивации сотрудников



## Ограничение рекламы

Здесь могла бы быть  
Ваша реклама.

## Падение рынка



## Высокая значимость результатов компании для Carlsberg Group



## Результаты 2011 г. ниже ожидаемых





# Необходимо скорректировать процессы performance management под новые реалии



**Определить области для корректировки**



**Гарантировать достижение целей компании**



**Связать приоритеты на год с индивидуальными задачами**



**Мотивировать на высокие результаты и усилия**



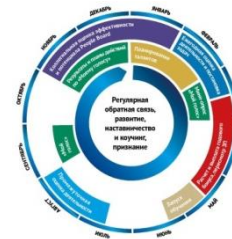
**Повысить прозрачность для всех**



# Что мы сделали в 2012-2013 гг. в рамках обновления системы:

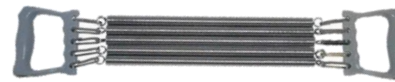


- **Стратегия** / Колесо управления
- Пять элементов/ Приоритетные инициативы и KPI
- «Три слона»



**Коммуникация** о прогрессе достижения целей  
 Формула эффективности  
 Календарь процессов управления эффективностью

В системе вознаграждения появился стрейч-бонус



**Ежегодная оценка деятельности**

**Эффективность работы = ЧТО+КАК**

- Фокус на формулу **развития 70-20-10**
- Форма Индивидуального плана развития
- Отслеживание прогресса

Общая информация	Цели и задачи	Статус	Комментарии
Имя сотрудника: [Имя Фамилия Инициалы]	Цели: [Цели]	Статус: [Статус]	Комментарии: [Комментарии]
Дата: [Дата]	Цели: [Цели]	Статус: [Статус]	Комментарии: [Комментарии]

- People Board – как часть **управления Талантами**
- Обязательная промежуточная оценка

Испытательный	Потенциальный	Высокопотенциальный
Возможность для развития	Эффективный	Потенциальный
Критический	Уверенный профессионал	Ключевой

**«ЧТО» (WHAT)**  
 Каких целей достиг сотрудник? (1-5)

**«КАК» (HOW)**  
 Как были достигнуты результаты? (1-5)

**Общая оценка эффективности**  
 (1-5)

**Потенциал**  
 (1-3)



# Колесо стратегии – основа для каскадирования индивидуальных задач



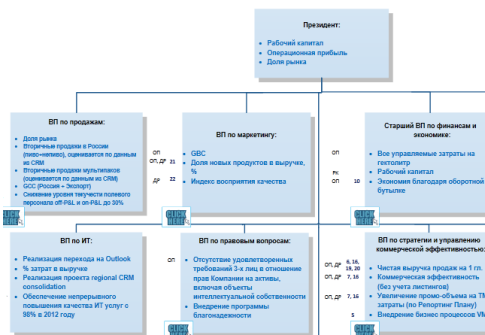
## Колесо стратегии на три года



## Колесо управления на год



## Цели функции



## Индивидуальные задачи сотрудника

Дальнейшие действия участников данной оценки:

Общая информация	Оценка результатов деятельности	Оценка компетенций	Индивидуальный план развития	Постановка задач на следующий год	Итоговая оценка и общие комментарии	Список рецензентов	Приложенные файлы
------------------	---------------------------------	--------------------	------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	-------------------

Список задач и показателей на следующий год:

Задача или ключевые задачи/КРП на следующий год	Выбор показателя	Единица измерения показателя	Критерии/показатели выполнения	Срок выполнения	Вес задачи/КРП	Комментарий
Нет данных для отображения						

Сумма весов задач: 0.0000

Ваш комментарий:

Комментарии других участников:

Участник	Должность	Комментарий
Нет данных для отображения		

Делегирование собственных полномочий в текущей оценке:



## до 2012г.

- Бонус выплачивается по любому итоговому % выполнения индивидуальных задач;
- При выполнении индивидуальных целей свыше 100% - бонус только 100%
- При выполнении корпоративных целей свыше 100% - бонус только 100%
- При невыполнении корпоративных целей бонус выплачивается

## после 2012г.

- Бонус выплачивается только при % выполнения индивидуальных задач свыше 75%;
- При выполнении индивидуальных целей свыше 100% - бонус до 150%
- При выполнении корпоративных целей свыше 100% - бонус выше 100%
- При невыполнении корпоративных целей бонус не выплачивается (стоп-фактор)

# Пересмотрен подход к вознаграждению сотрудников – учитывается оценка КАК



**До 2013г.**



**За 2014год и далее**





# Результаты обновления системы performance management



✓ Компания достигла целей



✓ Компания поощрила сверхвысокие результаты

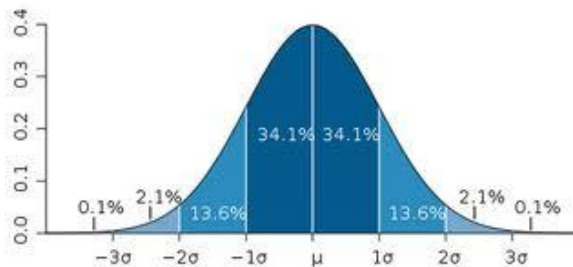


✓ Больше индивидуальных планов развития



79% в 2013 году  
61% в 2012 году  
52% в 2011 году

✓ Изменилось распределение оценок



Средняя оценка «3» (из 5)  
93% - в 2011 году  
85% - в 2012 году  
69% - в 2013 году

✓ Показатели индекса вовлеченности и способности к изменениям – выше большинства норм

Вовлеченность сотрудников 80%

X

Способность к изменениям и эффективности 80%



# 2014 - основой оценки КАК стала новая модель лидерских компетенций



**В основе элемента «КАК» новая модель лидерских компетенций**

**НАШИ! ЛИДЕРСКИЕ! ТВОИ!**

# 2015 год – оценка в стиле «подходит-всем» неактуальна, что подтверждается сотрудниками



- Нужны более дифференцированные методы, учитывающие потребности различных функций и уровней
- Вознаграждение и обратная связь «отсрочены» для некоторых категорий сотрудников
- Вознаграждение для ряда должностей непропорционально полученному эффекту от вклада сотрудников
- Во многих функциях – свои инструменты обучения и развития

Объективная оценка работы сотрудников, не личностная, не дружеская, а именно объективная

**Комментарии  
сотрудников**

Необходимо объективно оценивать труд, старания, стремления и знания сотрудников. Не следует держать, и тем более, поощрять незаинтересованных, ленивых сотрудников

Отменить бонусную систему поощрения сотрудников и ввести премиальную...



- ***Performance management есть и будет***
- ***Сложность системы – обязательный элемент развивающейся системы***
- ***Простота системы – критерий зрелой системы***
- ***Эволюционные и революционные изменения неизбежны***





**Старикова Светлана**

тел: (812) 329-40-90,

+7 (963) 303-01-40

e-mail: [Starikova@baltika.com](mailto:Starikova@baltika.com)

**ООО «Пивоваренная  
компания «Балтика»**



**194292, Санкт-Петербург,  
6-ой Верхний пер., д.3  
Тел. +7 (812) 325 9 325  
E-mail: [post@baltika.ru](mailto:post@baltika.ru)**